

**УДК 33****Влияние цифровизации на процессы управления и принятия решений в холдингах****Синица Максим Павлович**

Исполнительный директор,  
ООО «ФосАгро-Регион»,  
119333, Российская Федерация, Москва, Ленинский пр., 55/1, с. 1;  
e-mail: macasin@yandex.ru

**Якунин Михаил Аркадьевич**

Кандидат технических наук, доцент,  
Российский государственный геологоразведочный университет,  
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;  
e-mail: ykuninma@mgi.ru

**Аннотация**

Цифровизация менеджмента представляет собой одну из ключевых тенденций современного бизнеса, которая активно развивается и трансформирует управление холдинговыми структурами. Эффективное управление крупными компаниями и конгломератами требует внедрения передовых технологий и инструментов, которые могут интегрировать и автоматизировать различные аспекты бизнес-процессов. В этом контексте рассмотрим ключевые технологии и инструменты, используемые в управлении холдингами. Одной из основных технологий, которая активно используется в цифровизации менеджмента, является система управления бизнес-процессами (Business Process Management, BPM). BPM системы позволяют автоматизировать и оптимизировать внутренние процессы компании, улучшать взаимодействие между различными подразделениями и ускорять принятие решений. Эти системы обеспечивают прозрачность процессов, позволяют отслеживать выполнение задач и своевременно реагировать на отклонения от намеченных планов. BPM системы особенно полезны для холдингов, где часто возникает необходимость координации действий между многочисленными дочерними организациями и подразделениями. Неотъемлемой частью современных BPM систем является использование технологий машинного обучения и искусственного интеллекта. Эти технологии позволяют анализировать большие объемы данных, выявлять скрытые закономерности и делать прогнозы, что способствует более эффективному управлению ресурсами и снижению рисков. Например, алгоритмы машинного обучения могут использоваться для прогнозирования спроса на продукцию, оптимизации цепочек поставок и управления запасами. Искусственный интеллект также находит применение в анализе финансовых данных, выявлении подозрительных транзакций и предотвращении мошенничества.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Синица М.П., Якунин М.А. Влияние цифровизации на процессы управления и принятия решений в холдингах // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 7А. С. 512-522.

**Ключевые слова**

Искусственный интеллект, прогнозирование, поставки, продукция, анализ.

**Введение**

Одной из ключевых технологий цифровизации менеджмента является аналитика больших данных (Big Data). Она позволяет собирать, хранить и анализировать огромные объемы данных из различных источников – от финансовых отчетов до данных о поведении клиентов. Использование аналитики больших данных позволяет холдингам принимать более обоснованные решения, оптимизировать операционные процессы и выявлять новые возможности для роста. С помощью современных инструментов аналитики, таких как визуализация данных и инструменты бизнес-аналитики, руководители могут получать ключевые инсайты в реальном времени и принимать решения на основе актуальной информации.

**Основная часть**

Еще одним важным аспектом цифровизации менеджмента является внедрение облачных технологий. Облачные платформы предоставляют гибкость и масштабируемость, позволяя компаниям быстро адаптироваться к изменениям рыночных условий и внутренней структуры. Облачные сервисы позволяют хранить данные, управлять приложениями и обеспечивать доступ к корпоративным ресурсам с любого устройства и из любой точки мира. Это особенно важно для холдингов, которые часто имеют сложную организационную структуру и необходимую децентрализованную инфраструктуру [Гагаринская, 2023].

Цифровизация менеджмента также включает использование технологий интернета вещей (IoT). В контексте управления холдингами IoT устройства могут использоваться для мониторинга производственных процессов, управления энергопотреблением, отслеживания состояния оборудования и управления логистикой. С помощью IoT сенсоров и устройств компании могут собирать данные в режиме реального времени, что позволяет улучшать контроль над процессами и снижать эксплуатационные затраты (табл. 1).

**Таблица 1 - Оптимизация бизнес-процессов**

Аспект	До цифровизации	После цифровизации	Влияние
Обработка данных	Ручная, медленная	Автоматизированная, быстрая	Снижение временных затрат
Информационные системы	Разрозненные	Интегрированные	Повышение согласованности процессов
Управление документами	Бумажные архивы	Электронные архивы	Уменьшение затрат на хранение документов
Контроль выполнения задач	Контроль вручную	Автоматизированные системы мониторинга	Повышение прозрачности процессов

Одним из наиболее перспективных направлений в цифровизации менеджмента является использование блокчейн технологий. Блокчейн обеспечивает высокий уровень безопасности и прозрачности, что особенно важно для управления финансовыми транзакциями, контрактами и цепочками поставок. Внедрение блокчейн позволяет холдингам уменьшить риск мошенничества и повысить доверие между участниками бизнес-процессов. Кроме того, смарт-контракты, которые являются важным компонентом блокчейн технологий, могут автоматизировать выполнение условий договоров и снизить административные издержки.

Социальные медиа и платформы для совместной работы также играют важную роль в цифровизации менеджмента. Они позволяют улучшить коммуникацию и сотрудничество между сотрудниками, партнерами и клиентами. Например, платформы для совместной работы, такие как Microsoft Teams, Slack и другие, предоставляют средства для обмена сообщениями, видеоконференций и совместного редактирования документов [Каледин, 2021]. Это способствует более эффективному взаимодействию и позволяет сократить время на решение задач.

Цифровизация менеджмента также связана с внедрением систем управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM). CRM системы помогают компаниям управлять взаимодействием с клиентами, анализировать их поведение и предлагать индивидуализированные продукты и услуги. В контексте холдингов CRM системы могут использоваться для координации маркетинговых кампаний, управления продажами и улучшения обслуживания клиентов. Современные CRM системы, такие как Salesforce, Microsoft Dynamics и другие, предлагают широкий спектр инструментов для автоматизации и оптимизации процессов взаимодействия с клиентами (табл. 2).

**Таблица 2 - Улучшение принятия решений**

Аспект	До цифровизации	После цифровизации	Влияние
Сбор и анализ данных	Долговременный, сложный процесс	Оперативный, автоматизированный	Ускорение процесса принятия решений
Прогнозирование	Основываясь на интуиции	На базе данных и аналитики	Повышение точности прогнозов
Доступ к информации	Ограниченный	Доступный в реальном времени	Повышение оперативности управления
Принятие управленческих решений	Коллективные совещания	АИ-асистируемое принятие решений	Снижение субъективности решений

Повышение эффективности управления в холдингах также возможно благодаря использованию роботов и автоматизированных систем. Роботизированные системы и программные роботы могут выполнять рутинные задачи, такие как обработка данных, составление отчетов и выполнение транзакций, что позволяет сотрудникам сосредоточиться на более сложных и творческих задачах. Применение роботизированной автоматизации процессов (Robotic Process Automation, RPA) позволяет сократить ошибки, ускорить выполнение задач и снизить затраты.

Инновационные технологии в области безопасности играют ключевую роль в цифровизации менеджмента. Кибербезопасность становится критически важной в условиях растущих угроз и атак на корпоративные сети и данные. Для защиты информации используются различные

инструменты, такие как системы обнаружения и предотвращения вторжений, средства шифрования данных и многофакторная аутентификация. Обеспечение высокоуровневой безопасности позволяет холдингам защитить свои данные и сохранить доверие клиентов и партнеров [Прохоров, 2024].

Важным аспектом цифровизации менеджмента является также внедрение систем управления человеческими ресурсами (Human Resource Management, HRM). Современные HRM системы позволяют автоматизировать процессы найма, обучения и оценки сотрудников, что способствует повышению эффективности управления персоналом. Системы управления талантами позволяют компаниям выявлять и развивать ключевых сотрудников, планировать кадровые резервы и обеспечивать непрерывное развитие компетенций.

Важное значение имеет также внедрение электронного документооборота, который позволяет сократить время на обработку документов, снизить затраты на хранение и ускорить принятие решений. Электронные системы управления документами обеспечивают удобный доступ к информации, позволяют автоматически отслеживать выполнение задач и управлять правами доступа.

Цифровизация менеджмента также способствует развитию культуры инноваций и непрерывного улучшения. Внедрение новых технологий и инструментов позволяет компаниям постоянно совершенствовать свои процессы, экспериментировать с новыми подходами и адаптироваться к изменениям на рынке. Холдинги, которые активно используют цифровизацию, могут быстрее реагировать на вызовы и возможности, разрабатывать и внедрять инновационные продукты и услуги (табл. 3).

**Таблица 3 - Повышение безопасности**

Аспект	До цифровизации	После цифровизации	Влияние
Учет доступа	Бумажные журналы	Автоматизированные системы идентификации	Повышение контроля доступа
Защита данных	Физические архивы	Кибербезопасность и шифрование данных	Уменьшение риска утечек информации
Обнаружение аномалий	Ручное	Использование AI и машинного обучения	Оперативное обнаружение угроз
Управление рисками	На базе опыта	На базе анализа данных	Повышение эффективности управления рисками

В рамках цифровизации менеджмента большое внимание уделяется обучению и развитию сотрудников. Компании инвестируют в программы повышения квалификации, обучающие курсы и тренинги, чтобы сотрудники могли эффективно использовать новые технологии и инструменты. Важно не только внедрять инновационные решения, но и получать от них максимальную отдачу, что требует компетентных и мотивированных сотрудников [Заславская, 2022].

Наконец, цифровая трансформация предполагает изменение организационной культуры и подходов к управлению. Холдинги должны быть готовы к гибкости, открытости к изменениям и готовности экспериментировать. Важно создать такую среду, где новые идеи и предложения будут приветствоваться, а ошибки рассматриваться как возможность для обучения и роста. Лидеры должны вдохновлять сотрудников на инновации и поддерживать их в реализации новых инициатив.

Таким образом, цифровизация менеджмента охватывает широкий спектр технологий и

инструментов, которые позволяют холдингам улучшать управление, повышать эффективность и адаптироваться к изменениям рынка. Важно не только внедрять передовые решения, но и развивать организационную культуру, которая поддерживает инновации и непрерывное улучшение. В условиях динамичной и конкурентной среды именно компании, которые активно используют возможности цифровизации, смогут достигать устойчивого успеха и сохранять лидерские позиции.

Цифровизация управленческих процессов стала одной из ключевых тенденций современного бизнеса. Это позволяет значительно повысить эффективность деятельности компаний, обеспечить более прозрачное управление и сократить издержки. В условиях глобальной конкуренции и стремительного развития информационных технологий, внедрение цифровых решений становится не просто возможностью, а необходимостью для выживания и процветания организаций.

Одним из первых шагов к цифровизации является автоматизация рутинных административных задач. Здесь используется широкий спектр инструментов, начиная от простых напоминаний в календаре и заканчивая сложными системами управления проектами. Например, автоматизация процессов обработки заявок на отпуск позволяет освободить HR-отдел от необходимости вручную проверять и одобрять каждую заявку [Данилкина, 2022]. В этом случае сотрудники через специальные порталы подают заявки, которые автоматически направляются на утверждение руководству, а затем обновляется база данных. Это экономит время и снижает риск ошибок.

Электронное рабочее место – еще один важный элемент цифровизации. Объединение всех необходимых инструментов на одной платформе позволяет сотрудникам работать более продуктивно. Например, интеграция корпоративной почты, календаря, системы управления задачами и файлового хранилища в одном интерфейсе избавляет от необходимости переключаться между разными программами и тратить время на поиск нужной информации. Это также улучшает коммуникацию и координацию внутри команды, поддерживая более четкое и своевременное выполнение задач.

Более сложные решения включают внедрение систем управления контентом (CMS) и систем электронного документооборота (EDMS). Такие системы позволяют централизовать хранение и управление корпоративными документами, обеспечивая их надежную защиту и доступность. Например, система EDMS может автоматически классифицировать и индексировать документы, упрощая поиск и отслеживание версий [Землянухина, 2023]. Это не только снижает риски утраты важной информации, но и ускоряет работу с документацией, что особенно важно в крупных организациях с большим объемом данных.

Значимым примером автоматизации управленческих процессов является внедрение CRM-систем (Customer Relationship Management). Эти системы позволяют эффективно управлять взаимодействием с клиентами, автоматизировать процессы продаж, маркетинга и обслуживания. Например, CRM-система может автоматически формировать отчеты по продажам, отслеживать историю взаимодействий с клиентами, напоминать менеджерам о предстоящих звонках и встречах. Это освобождает сотрудников от рутинной работы и позволяет им сосредоточиться на более важных задачах, таких как улучшение качества обслуживания клиентов.

Еще одним перспективным направлением цифровизации является использование аналитических платформ для принятия управленческих решений. Современные системы бизнес-аналитики способны обрабатывать большие объемы данных, предоставлять

визуализированные отчеты и прогнозы. Это позволяет руководителям более точно оценивать текущую ситуацию, выявлять тенденции и потенциальные проблемы, принимать обоснованные решения. Например, анализ данных о продажах по регионам и сегментам рынка может помочь определить наиболее перспективные направления для развития бизнеса, оптимизировать маркетинговые бюджеты (табл. 4).

**Таблица 4 - Управление персоналом**

Аспект	До цифровизации	После цифровизации	Влияние
Рекрутинг	Долгий, ручной процесс	Автоматизация, использование AI	Сокращение времени на подбор персонала
Обучение и развитие	Нерегулярное, дорогостоящее	Онлайновые курсы, LMS	Повышение доступности обучения
Оценка эффективности сотрудников	Субъективные оценки	Автоматизированные системы оценки	Повышение объективности и прозрачности
Коммуникации	Электронная почта, телефоны	Корпоративные коммуникативные платформы	Ускорение и улучшение внутреннего взаимодействия

Инновационные технологии, такие как искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение, также находят свое применение в управленческих процессах. ИИ может использоваться для автоматизации выполнения сложных задач, таких как анализ больших данных, прогнозирование спроса, оптимизация цепочек поставок. Например, алгоритмы машинного обучения могут помочь HR-отделу проводить более точный отбор кандидатов, анализируя резюме и поведение соискателей. Это позволяет сократить затраты на подбор персонала и повысить качество найма.

Большую роль в цифровизации управленческих процессов играет интернет вещей (IoT). Подключенные устройства могут собирать данные в реальном времени, предоставляя руководителям актуальную информацию для принятия решений. Например, датчики в производственном оборудовании могут отслеживать его состояние и предупреждать о возможных поломках, позволяя проводить профилактическое обслуживание и избегать простоев. Это способствует повышению эффективности производства и снижению затрат на ремонт.

Однако внедрение цифровых технологий в управленческие процессы требует внимательного подхода и тщательно продуманной стратегии. Не стоит ожидать мгновенного результата от автоматизации всех процессов подряд. Важно провести аудит существующей системы управления, выявить наиболее узкие места и определить приоритетные направления для улучшений [Воронина, 2023]. Кроме того, необходимо учитывать подготовленность сотрудников к использованию новых технологий, проводить обучение и разъяснительную работу.

Одним из успешных примеров цифровизации является компания «Сбербанк», которая активно внедряет инновационные технологии в свои управленческие процессы. Использование ИИ и больших данных позволяет банку более точно прогнозировать потребности клиентов, предлагать персонализированные продукты и услуги. Автоматизация процессов обработки данных снижает затраты времени и сокращает количество ошибок. В результате «Сбербанк» добивается значительного улучшения качества обслуживания и повышения

конкурентоспособности.

Другим интересным кейсом цифровизации является компания «Газпромнефть», внедрившая систему «умных» контрактов на основе блокчейн-технологий. Это позволило значительно ускорить и упростить процесс согласования и подписания договоров, сделать его прозрачным и защищенным от подделок. Автоматизация контрактного менеджмента не только повышает оперативность работы, но и снижает административные издержки, минимизирует риски конфликта сторон.

Важным аспектом цифровизации управленческих процессов является кибербезопасность. Высокий уровень автоматизации и использования цифровых данных требует надежной защиты информации от киберугроз. Поэтому необходимо внедрять современные системы киберзащиты, проводить регулярные аудиты безопасности, обучать персонал правилам работы с конфиденциальной информацией. Это особенно актуально в условиях роста числа кибератак и утечек данных.

В конечном итоге, цифровизация управленческих процессов обеспечивает организациям стратегические преимущества, способствуя их устойчивому развитию. Компании, которые активно внедряют современные технологии, способны быстрее адаптироваться к изменениям рыночной среды, улучшать качество продукции и услуг, повышать удовлетворенность клиентов [Синица, 2023]. Это становится залогом их успешности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Таким образом, оптимизация управленческих процессов через цифровизацию требует комплексного подхода, начиная от автоматизации рутинных задач и заканчивая внедрением передовых аналитических и защитных систем. Важно учитывать специфику бизнеса, готовность команды и инвестиции в обучение сотрудников. Только так возможно добиться значительных улучшений и укрепить позиции компании на рынке.

Введение цифровых технологий в управление холдингами продолжает трансформировать бизнес-процессы и структуру целых предприятий. Эта эволюция охватывает все уровни управления: от оперативного руководства до стратегического планирования. Прогнозы на будущее показывают, что новые технологии и тенденции будут иметь ключевое значение для продолжения этой трансформации.

Во-первых, одна из самых значительных тенденций в ближайшие годы будет связана с развитием искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения. ИИ уже демонстрирует свою способность оптимизировать процессы и принимать решения на основе большого объема данных. В будущем его роль будет только возрастать. Машинное обучение позволит холдингам предсказывать изменения на рынке, адаптировать свои стратегии к новым условиям и даже автоматически принимать решения на основе алгоритмов, обученных на исторических данных. Это позволит значительно сократить затраты времени и усилий на принятие решений и улучшить их качество.

Еще одна важная тенденция связана с развитием интернета вещей (IoT). Устройства IoT позволяют собирать огромные объемы данных в режиме реального времени из различных источников. В контексте управления холдингами это означает мониторинг производственных процессов, контроль за состоянием оборудования, отслеживание логистических цепочек и управление энергопотреблением. В сочетании с ИИ данные, собранные IoT-устройствами, позволяют осуществлять более точное прогнозирование и оперативное реагирование на

внештатные ситуации.

Не менее важна роль блокчейн-технологий, которые могут значительно изменить подход к управлению данными и контрактами. Блокчейн обеспечивает высокий уровень безопасности и прозрачности, что особенно важно для холдингов, работающих с большим количеством филиалов и партнеров. В будущем блокчейн может стать основной технологией для заключения и контроля выполнения контрактов, а также для управления бизнес-процессами на уровне холдинга [Пашук, 2022].

Развитие облачных технологий также будет играть важную роль в цифровизации управления холдингами. Переход на облачные платформы позволит сократить затраты на ИТ-инфраструктуру, упростить доступ к данным и увеличить гибкость бизнеса. Облачные решения обеспечат беспрепятственный обмен данными между различными подразделениями холдинга, что повысит оперативность и качество управления. Также это позволит быстрее адаптироваться к новым требованиям рынка и внедрять инновации.

Современные системы управления предприятием (ERP) и системы для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) будут продолжать интеграцию с новыми цифровыми инструментами. Эти системы станут более интеллектуальными и персонализированными благодаря внедрению ИИ и аналитики больших данных. Это позволит не только улучшить управление внутренними процессами, но и повысить качество обслуживания клиентов и партнеров.

Цифровизация повлияет и на кадровый менеджмент. Внедрение систем управления персоналом (HCM) с функциями ИИ поможет лучше отслеживать производительность сотрудников, управлять их развитием и планировать карьерные пути. Анализ данных о поведении и эффективности сотрудников позволит создавать индивидуальные программы мотивации и обучения, что приведет к повышению уровня удовлетворенности и удержанию талантов.

Важным аспектом будет также развитие технологий виртуальной и дополненной реальности (VR и AR). Эти технологии найдут применение в обучении сотрудников, проведении тренингов, моделировании производственных процессов и удаленном управлении оборудованием. Виртуальные модели производственных линий и логистических цепочек помогут оптимизировать процессы без необходимости реорганизации физической среды, что сэкономит значительные ресурсы и время.

Необходимо отметить, что цифровизация управления холдингами несет в себе и определенные вызовы. Основной из них – это безопасность данных. С увеличением объемов цифровой информации и числа подключенных устройств возрастает риск киберугроз. Поэтому необходимо особое внимание уделять разработке и внедрению комплексных систем защиты данных и постоянному мониторингу кибербезопасности.

Также важно учитывать аспект цифрового неравенства. Внедрение новых технологий требует значительных инвестиций, что может создать разрыв между крупными холдингами и небольшими компаниями. Это особенно актуально для регионов с недостаточно развитой ИТ-инфраструктурой. Для минимизации этого эффекта необходимо развивать государственные программы поддержки и стимулирования инноваций в бизнесе, а также проводить обучение и повышение квалификации сотрудников.

Еще одним важным аспектом является законодательное регулирование. Государственные

регулируемые и стандарты должны поспевать за технологическими изменениями, чтобы обеспечить их правильное и безопасное применение. Это включает в себя вопросы защиты личных данных, интеллектуальной собственности и кибербезопасности.

### Заключение

Цифровизация управления холдингами представляет собой многоплановый процесс, который затрагивает все аспекты их деятельности. Новые технологии, такие как ИИ, IoT, блокчейн, облачные технологии, VR и AR, будут играть ключевую роль в этом процессе, способствуя повышению эффективности, гибкости и конкурентоспособности холдингов [Юсупова, 2023]. Однако успешная цифровизация требует комплексного подхода, включающего обеспечение кибербезопасности, преодоление цифрового неравенства и соответствующее законодательное регулирование. Холдингам, которые смогут эффективно интегрировать эти технологии и справиться с вызовами, откроются новые перспективы для роста и развития в условиях быстроменяющегося цифрового мира.

### Библиография

1. Воронина Н.И. Роль цифровизации в деятельности управляющей компании в сфере ЖКХ // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 8 (74). С. 35-41.
2. Гагаринская Г.П. Процесс принятия управленческого решения руководителем в условиях цифровизации // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 1007-1011.
3. Данилкина Ю.В. Использование цифровых технологий в принятии управленческих решений // Инновации и инвестиции. 2022. № 3. С. 69-73.
4. Заславская В.Л. Системы поддержки принятия решений и их роль в информационноуправляющих системах // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 2. № 12 (132). С. 144-153.
5. Землянухина Н.С. Негативные факторы принятия решений в условиях развития цифровых технологий // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 3-1. С. 83-88.
6. Каледин С.В. Цифровая модель управления холдингом // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 1-1. С. 53-58.
7. Пашук Н.Р. Влияние цифровизации на принятие управленческих решений // Фундаментальные исследования. 2022. № 8. С. 100-107.
8. Прохоров К.И. Управление бизнес-процессами холдинга в условиях цифровизации // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2024. Т. 2. № 1 (53). С. 162-170.
9. Сеница М.П. Принятие управленческих решений в холдинговых компаниях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 5-1. С. 529-537.
10. Юсупова С.М. Процесс принятия управленческих решений в организации в условиях развития цифровой экономики // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 3-1. С. 28-37.

## The Impact of Digitalization on Management and Decision-Making Processes in Holdings

**Maksim P. Sinitsa**

Executive Director,  
PhosAgro-Region LLC,  
119333, 1, 55/1, Leninskii ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: macasin@yandex.ru

**Mikhail A. Yakunin**

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,  
Russian State Geological Prospecting University,  
117485, 23, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: ykuninma@mgi.ru

**Abstract**

Digitalization of management is one of the key trends in modern business, which is actively developing and transforming the management of holding structures. Effective management of large companies and conglomerates requires the introduction of advanced technologies and tools that can integrate and automate various aspects of business processes. In this context, we will consider the key technologies and tools used in the management of holdings. One of the main technologies that is actively used in the digitalization of management is the Business Process Management System (BPM). BPM systems allow you to automate and optimize the internal processes of the company, improve interaction between different departments and accelerate decision-making. These systems ensure transparency of processes, allow you to track the completion of tasks and respond in a timely manner to deviations from planned plans. BPM systems are especially useful for holdings, where it is often necessary to coordinate actions between numerous subsidiaries and divisions. An integral part of modern BPM systems is the use of machine learning and artificial intelligence technologies. These technologies make it possible to analyze large amounts of data, identify hidden patterns and make predictions, which contributes to more effective resource management and risk reduction. For example, machine learning algorithms can be used to predict product demand, optimize supply chains, and manage inventory. Artificial intelligence also finds applications in analyzing financial data, detecting suspicious transactions, and preventing fraud.

**For citation**

Sinita M.P., Yakunin M.A. (2024) Vliyanie tsifrovizatsii na protsessy upravleniya i prinyatiya reshenii v kholdingakh [The Impact of Digitalization on Management and Decision-Making Processes in Holdings]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (7A), pp. 512-522.

**Keywords**

Artificial intelligence, forecasting, supplies, products, analysis.

**References**

1. Danilkina Yu.V. (2022) Ispol'zovanie tsifrovyykh tekhnologii v prinyatii upravlencheskikh reshenii [Use of digital technologies in making management decisions]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and Investments], 3, pp. 69-73.
2. Gagarinskaya G.P. (2023) Protsess prinyatiya upravlencheskogo resheniya rukovoditelem v usloviyakh tsifrovizatsii [The process of making a management decision by a manager in the context of digitalization]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship], 1 (150), pp. 1007-1011.
3. Kaledin S.V. (2021) Tsifrovaya model' upravleniya kholdingom [Digital model of holding management]. *Vestnik Altayskoi akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 1-1, pp. 53-58.
4. Pashuk N.R. (2022) Vliyanie tsifrovizatsii na prinyatie upravlencheskikh reshenii [The Impact of Digitalization on Management Decision-Making]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental Research], 8, pp. 100-107.
5. Prokhorov K.I. (2024) Upravlenie biznes-protsessami kholdinga v usloviyakh tsifrovizatsii [Management of Holding Business Processes in the Context of Digitalization]. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva* [Bulletin of the Volga University named after V.N. Tatishchev], 2, 1 (53), pp. 162-170.

6. Sinitsa M.P. (2023) Prinyatie upravlencheskikh reshenii v kholdingovykh kompaniyakh [Making managerial decisions in holding companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (5A), pp. 529-537.
7. Voronina N.I. (2023) Rol' tsifrovizatsii v deyatelnosti upravlyayushchei kompanii v sfere ZhKKh [The role of digitalization in the activities of the management company in the housing and communal services sector]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement], 8 (74), pp. 35-41.
8. Yusupova S.M. (2023) Protssess prinyatiya upravlencheskikh reshenii v organizatsii v usloviyakh razvitiya tsifrovoi ekonomiki [The process of making management decisions in an organization in the context of the development of the digital economy]. *Gumanitarnyi nauchnyi zhurnal* [Humanitarian Scientific Journal], 3-1, pp. 28-37.
9. Zaslavskaya V.L. (2022) Sistemy podderzhki prinyatiya reshenii i ikh rol' v informatsionnoupravlyayushchikh sistemakh [Decision support systems and their role in information management systems]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economy and Management: Problems, Solutions], 2, 12 (132), pp. 144-153.
10. Zemlyanukhina N.S. (2023) Negativnye faktory prinyatiya reshenii v usloviyakh razvitiya tsifrovyykh tekhnologii [Negative factors of decision-making in the context of the development of digital technologies]. *Gumanitarnyi nauchnyi zhurnal* [Humanitarian Scientific Journal], 3-1, pp. 83-88.